

在ベトナム日系企業の経営管理と 現地人従業員の企業や職場に関する意識・意見調査序論

飯田 謙一

1、はじめに

このたび 2013 年度専修大学社会科学研究所の夏季調査合宿に参加して、ベトナムの首都ハノイを訪問する機会を得た。このたびの調査合宿はベトナム・日本外交関係樹立 40 周年（1973—2013）を記念して、9 月 3 日～4 日にベトナムの首都ハノイで、専修大学社会科学研究所とベトナム社会科学院が主催して行われた、記念国際シンポジウム『越日関係：40 年の回顧と将来の方向性』^{注1)}に参加することが主な目的であったが、同時にベトナムのハノイ市の教育機関ならびに地場企業の訪問、それにハノイ市周辺の地域を訪れ、ベトナムを訪問した経験がなかった筆者にとり、大変有意義な機会であった。

此度のベトナム訪問は 2 日間のシンポジウムの他に、9 月 5 日午前には National Economics University を訪問して、今後の研究協力の可能性についての意見交換をした。同日午後は金型とプラスチック成型を行っている、ハノイ市の現地地場企業のハノイモールド株式会社を見学して、工場経営者から詳しい説明を受けた。翌 9 月 6 日～7 日はハノイ市を離れて、都市部と異なるローカル地域の経済や、生活状況を見学しながら理解するために、ハロン湾方面に足をのばした。^{注2)} さらに最終日の 9 月 8 日は、近年、大きく変貌しつつあるベトナムの都市生活の実態を見学するために、此度のシンポジウムでも取り上げられた、ハノイ市の新興住宅街 New Town の Royal City を訪れた。近年新しく建設された高層の居住施設は、日本の大都市の高層住宅街と外観はまったく同じであり、併設された Shopping Center は、我が国の大規模な商業施設と比較してもほとんど変わらないか、それ以上と言える商業施設であった。そこでは実際に買い物を体験しながら、ハノイの人々の日常生活の一端を見学する事が出来た。^{注3)}

このたびベトナムを訪問した筆者の目的は二つあり、一つはベトナムと我が国が第二次大戦後の 1973 年 9 月に改めて交流を再開し、その後も紆余曲折を経て今日、両国が外交関係を結んでから 40 年が経過したが、この間にベトナムでは国家経済体制を国家一極経済支配から、市場経済に大きく転換を図ったドイモイ政策（1986～2005 年）により、経済制度の大きな変革がなされ、その結果今日では我が国を含め世界各国との交流を活発化させている。特に近年ベトナムは急速な経済成長を果たし、アセアン諸国連合の中でもその存在感を示すようになってきた。そのベトナムに関して、筆者は文献や様々な資料、ベトナムやアセアン関係のセミナー

に参加して、断片的に知識を取得してきたが、ベトナムを訪れ直接その現状を見る機会が今日までなかった。そこで此度のシンポジウムに参加する機会を利用して、近年著しい経済発展をしている彼地を訪れ、その現状を自らの目で確認してみたいとの気持ちがあった。二つ目の目的は、ベトナムが近年急速な経済成長を遂げており、その結果、我が国企業の投資と急速な進出が顕著になってきていると言われていることに注目して、^{注4)} 筆者がオーストラリアをはじめとして、タイ国、中国、台湾、韓国などで現在までに行ってきた、海外日系企業の経営と管理、ならびにそこで働く現地人の行動と意識に関する実態調査を、ベトナムにおいても実施するための基礎的な知識を得たいと考えていたからである。

さて我が国ばかりでなく、企業が海外諸国に進出して企業活動を行う場合、一般的に言って、企業はそこで様々な問題や摩擦の存在に直面することになるが、我が国の企業が海外進出して、現地企業を経営・管理をしていく場合に、進出した国々の現地政府や企業、それに現地人従業員との間に、様々な問題や摩擦が存在するとの仮説を持ち、筆者は海外の現地日系企業の経営と管理ならびに、企業で働く現地人従業員の意識や問題点について、様々な実態調査を実施してきた。ところで近年急速にベトナムへ日本企業が多数進出しているとの情報や、様々な資料を目にするようになった。そこで是非実態調査を実施したいと考えたのがその大きな理由である。また現地日系企業で日本人経営者や管理者が、直面する経営と管理に関する問題点と同時に、ベトナム人の企業や職務・職場に関する意識、それにベトナム人の価値観や行動の特性が、現地日系企業が抱える問題に、どのような影響を与えているのかに関しても大きな関心を持ったので、改めて是非それらの事を調査したいと考えたことと、またこれらの調査を実施すれば、ベトナムにおける日系現地企業ばかりでなく、ベトナムの今後の発展に大きな影響を与える要因が把握できるようになると考え、調査を実現したいと願っているからである。

2、ベトナムにおける調査目的

上で述べたごとく、ベトナム調査合宿に参加した目的の一つは、ベトナムに進出している現地日系企業の日本人経営者や、管理者の現地での経営管理に関する意識調査と、日系企業で働く現地ベトナム人従業員の企業や働くことに対する意識、それに彼らの考え方に関しての調査を行うための基本情報を収集する事であった。筆者は今日までオーストラリアやタイ国それに東アジアの国々で、現地日系企業の日本人経営者や、管理者の経営と管理に関してと、そこで働く現地人従業員の企業や職務に関する調査を行ってきたが、我が国企業が部品供給と現地市場を開拓するために、近年特に進出を加速させている東南アジアにおいて、同種の調査を以前に実施したタイ国の近隣国であるベトナム、ラオス、カンボジア、マレーシア、それにインド

ネシアなどの国々で実施したいと、ここ数年考えてきた。特に近年投資が急速に増加しているベトナムに関して強い関心を抱いていた。そのために此度のベトナム訪問は、今後なるべく早く調査を実施したいと考えていた筆者にとり、貴重な足がかりを得る事が出来たと考えている。

さて、2013年現在、世界各国に進出している日系現地法人と日本企業の数、全世界で現地法人は25,204社、日本企業は4,510社ある。^{注5)} そのうちアジアへ進出している日系現地法人数は現在までに15,582社あるが、その中で東南アジア地域での主な進出先国はタイ国が1,853社、シンガポールが1,111社と日本からの企業進出の歴史が長く、投資が先行して行われてきた国々への進出が多いが、その他の多い国ではインドネシア862社、マレーシア829社が多いが、ベトナムにも612社がすでに進出している。特に近年中国への投資が様々な理由から、チャイナプラスワンへの考えに徐々に変化している影響から、2010年頃よりベトナムに対する外国企業進出の勢いが加速し始めているが、その流れの中で我が国企業の投資も増加しており、2011年には日本企業のベトナムへの進出件数は、過去最高の208件を記録し、2012年2月までの累積投資額（当局承認ベース）でも日本がトップで、今日ベトナムに対する最大の投資国となっている。^{注6)}

現在、我が国企業のベトナムへの投資が急激に増加し、企業進出が急速に増加している理由は多々ある。先進国や中進国の企業がベトナムのような東南アジア新興国などへ、投資をしたる進出する理由は多数ある。一般的に言って、企業が海外投資や進出を図る共通した主な理由は、先進国や中進国の企業は、労働コストの削減を常に意図している。そのために常に廉価な労働力を求めて移動を試み、ベトナムなどの新興国へ進出する。特に、近年中国における労働コストの急激な上昇や、すでに多数の企業が進出しているタイ国やマレーシアなどの国々で、急速な賃金の上昇があり、さらにその傾向が強まっている。そのために周辺のベトナムやカンボジア、ラオス、ミャンマーなどの国々に、多くの企業が東南アジア新興国に投資を移転させる動きをしている。これらの国々の中でもベトナムでの投資環境が一步先んじていると言う理由が考えられる。

また、今日は世界経済の時代であり、世界貿易が活発化し世界市場が急速に発展拡大をしている。特に近年のアメリカなど先進国の好景気の影響を受けて、東南アジア新興国でも著しい経済発展がみられるようになってきた。各国における経済発展は国民所得を増加させ、それらの国の人々の生活水準も向上させる事により、彼らの購買力を高めており、その市場を求めて企業進出が急増している。すなわち経済発展と同時に、新興国の国民の消費意欲も高まったために、消費市場も急速に拡大した。その新興国の消費市場を目指して各国から多数の企業がそれらの国々で生産活動を活発化させている。

市場の国際化は、製品や部品の共通化現象を生み出し、新興国などで企業は部品供給企業を

積極的に獲得したり、その育成を図っている。いわゆる優れたサプライチェーンを全世界に確立し、かつ発達させる努力をしている。そのことが新興国への技術移転を促進するとか、進出した国の現地企業の工場に母国と同じ機械設備を移転させているために、新興国においても先進的な機械設備や優れた技術を有する地場企業が育ってきてはいるが、まだ十分であるとは言えない。そこで先進国等の企業は現地に企業進出をする事になる。

上記のことと関連するが、近年新興国では教育水準が現実に向上市て来ている。また先進国企業での研修機会が拡大していることから、新興国の労働者の知識や技術、それに能力が急速に向上市ており、企業が求める技術者や労働者が増加してきている。そのため徐々に進出企業の求めに対応できる供給源になって来ている。しかし未だその母体は小さく、十分供給できる状態ではないので、現地に工場を作り、技術者や労働者の知識や技術の指導と育成をしている。結果として企業の進出が増加することになる。

新興国への投資や企業移転が多くなると、新興国における労働供給が増加する。そのことにより働く機会を得た、新興国の労働者は所得が向上するので、新しい消費市場が生まれてくる。その結果、部品などの生産企業だけでなく、その地域の新興消費市場を求めて企業は進出する。結果投資や企業進出の増加が現実化してくる。

以上、多数の企業がベトナムなどの東南アジア新興国に進出する一般的な理由を述べてみたが、特に近年、我が国企業のベトナムに対する海外投資や企業進出が、急速に増加している理由として考えられることは、①東南アジアの国々では廉価な労働力が得られると考えられているが、近年、周辺のシンガポールやタイ、マレーシアの労働コストが急速に上昇しているのに比較して、ベトナムではまだそれらの国々に比較して、廉価な労働力が得られる。②近隣のカンボジア、ラオス、ミャンマーに比較してまだインフラなどの投資環境が良い。特にベトナム政府が企業誘致により工業化を促進して、経済発展を図るために企業誘致に積極的な姿勢を取っている。③労働者の質に関して、中国と同じく一般的に労働者の質が高いと言われている。④ベトナム人は中国人と同じように利発で、知識や技術の理解と取得が早く、そして多くの人たちが漢字を理解できる。⑤ベトナム人は手先が器用で、忍耐力があり、細かな作業の従事に適している。⑥人当たりがよく勤勉でよく働く。⑦日本との交流の歴史が長く、日本に対して親しみを持つ人が多いこと等々が、その主な理由として考えられている。また、その他に日本を含め先進諸国など多くの国々が、世界経済が拡大する中で、新しい市場を獲得するため企業進出を積極的に図る努力をしているが、特に我が国では国内の経済活動が長期にわたって停滞し、長年にわたり景気が低迷している。その代替市場として東南アジア新興国に、新しい市場を開拓する努力を日本の多数の企業がしている。そのために我が国企業の進出が、急速に増加する原因になっているとも言われている。

上に述べたことと関連するが、近年新興国では教育水準が向上して来ている。また先進国企業での研修機会が拡大していることから、新興国の労働者の知識や技術や能力が急速に向上しており、企業が求める技術者や労働者が増加してきている。そのため徐々に進出企業の求めに対応できる供給源になって来ている。しかしマイナスの面として、ベトナムでは技術者や熟練した従業員の数が未だ少数であり、企業間での技術者や熟練労働者の激しい獲得競争が行われている状態なので、多くの企業は現地に工場を作り、自前で技術者や労働者の知識や技術の指導と、育成を行わなければならないことも事実である。その結果として、多数の企業のベトナムへの進出が増加することになる。

特定の国への投資の増加と、急速な企業進出は様々な問題を惹起させる要因となる。筆者は特に我が国企業が海外進出した際に、日系現地企業では、現地に派遣されている経営者や管理者が、現地での日々の経営管理で日本での経営や管理方法とどのように異なるのか。またそれによってどのような諸問題や摩擦に直面するか。またそれをどのようにコントロールしているかに関心を持って、海外日系現地法人の現地派遣経営者や管理者に直接面接を行い、それらのことに関する調査を実施してきた。また同時に現地人従業員（現地人管理者も含む）は、雇用されている日系の企業や組織をどのように評価したり考えているか、また職務やその責任に関して、どのように考えているのか。その他評価や登用に関する事項についても、主に質問票を使用して調査を実施してきた。^{注7)}

此度の、ベトナムにおける調査に関しての、各調査項目に関しては次の章で詳しく述べる事にするが、調査は現在までに実施してきた様々な調査と基本的には全く同じ調査項目、ならびに調査方法を用いて行うことにしている。すなわち現地日系企業に派遣されている、日本人経営者や管理者に対する面接による調査と、現地人従業員に対しては質問調査票を使用する方法で実施することになっている。理由は今まで行ってきた調査とほとんど同じであるならば、各国における調査結果の比較により、各国における特徴が把握できること。それに共通して回答される事項は、まさに日本企業が海外において、同じような問題や摩擦を抱えていることであり、我が国企業の経営や管理の手法が海外において、何が現地で適合していないのかを、考察することが出来ると考えられるからである。

事実、調査の結果多くの点で、日本企業が海外現地企業で採用している、いわゆる日本的と言われる経営や管理方法が、諸外国で現地人従業員との間に問題や摩擦を生み出す原因となっており、彼らから多く不満を持たれたりしている。その結果、彼らの企業への定着が低いなどの現象が具体的に見られ、現地に派遣され日々実務にあたっている日本人経営者や管理者達が、それらの問題や摩擦の解消に、貴重な時間を費やしている事実が、筆者の実施してきた各国の調査でも明らかになってきている。^{注8)}

後述するが、例えば、日本的経営管理の特徴と問題と指摘されるのが、我が国企業の特徴とされる集団的意思決定方式や、集団による業務や課業の達成。そのために職務分担と責任の不明確さ。その他に組織や職務に対する日本人特有な認識と、態度に関係して生じる教育訓練や人材登用基準の不明確性。また本社、中央に権限が集中していて地方や海外現地企業に権限移譲が十分になされていない。そのために現地企業では、ほとんど独自の意思決定が出来ないし、かつ決定が大変遅いので、必要な意思決定が遅れビジネスチャンスを失う。日本人に権限が集中しており、現地人従業員には殆ど権限がない。すなわち、現地人が直接働いている現場では些細なことまで、決定することが出来ないとの不満も多く聴かれる。そのために働く者のモラルが低下する等々、この様に種々な問題が山積している。

最近の筆者の調査では、これら海外現地企業の経営と管理に関する問題は、近年かなり改善され、変化をしてきていると言われているが、調査を実施してみると、上に述べた事柄が海外現地企業の経営管理において、現在でも変化していない側面がまだ多く存在していて、現地人従業員がそれらのことを指摘している。このことからそのような事実があることが明らかになってくる。このたび新しく行う調査でも、これらの事柄が最近どのように変化しているのか、近年、日本企業の進出が多くなっているベトナムでも調査して、我が国企業の海外現地企業では、進出が急速な現地でこれらの事柄がどのようになっているのか、現地に対応した経営や管理が実施されるようになってきたのか。それとも各国で指摘されていることが踏襲されていて、変わっていないのか。特にこの新地域での新しい調査によって把握したいと言うのが、筆者の希望であり考えである。

上に述べたが、このことが従来と同じ項目で調査する理由はこの点にある。このたび新しくベトナムで実施する現地日系企業の経営管理は、今まで諸外国で実施した調査結果と比較して、近年の我が国企業の海外現地企業での経営・管理の問題が、新しく調査する国で、この点でも共通しているのか、それとも差異がみられるのか否かなど、地域的差異と同時に時系列的にもその違いを把握することに努めながら、今後調査を実施したいと考えている。

またベトナムにおける調査をなるべく早く実施して、収集した調査結果を出来る限り早く分析を行い、その結果を可能な限り早急に、この調査に協力を得られる企業や組織に結果を報告すると同時に、それを広く一般にも公開して、現地に進出し始めた日系現地企業が、現実に日々の企業活動の場で、日本人の多くの経営者や管理者達は、現在どのような問題や摩擦を抱えているのか、それらを解消するためにどのような努力をしているのか。現地人従業員をどのように考えているのか。またどのような評価をしているのか。日本人経営者や管理者たちは、現地人従業員達に、どのようなことを理解して欲しいのかなど多くの事柄に関しても、日本人経営者や管理者たちが自社ばかりでなく、他の企業や組織ではどのような問題や摩擦に直面してい

るのか、それに対してどのように対応し解決をしているのか。また特にどのような努力を日々しているのかなどに関しても、全ての調査結果を広く公開して、一人でも多くの経営者・管理者に広く活用してもらい、日々の経営や管理活動に役立てほしいと考え、調査を実施することになっている。また出来ることならば、調査結果を企業側と現地人従業員がともに現実に抱えている問題点や、摩擦などに関して理解して、それを問題解消のために積極的に利用して欲しいと考えている。すなわちお互いが何を考えているのか。何をどうしようとしているのかなど、お互いの立場を知る手段として、今後発生するかもしれない、多くの問題の解決に活用してもらえたらと考え、この調査を実現させたいと願っている。

ところでこの様に日本企業の進出が急速に進むと、現地に現地日系企業が多くなり、必然的に現地での日系企業の経営・管理、それに現地人従業員との間に発生する問題が多発化して、表面化してくると考えられる。これまでにベトナムに進出している日系企業が直面する問題点などに関して、JETRO やその他組織で行われた調査などが現在すでに散見されるが、筆者が意図している調査と、同類の調査はまだそれほど行われていないようなので、^{注9)} ベトナムにおいて、筆者の独自の視点からの調査を実施したいと考えている。

3、調査項目について

企業が海外に進出した場合、企業の制度や組織、それに企業環境の違いから海外現地企業において、現地で業務に当たる経営者や管理者と、現地人従業員（管理者も含む）との間に様々な問題や摩擦が発生することが多いと、各種の調査や研究で明らかにされている。確かにその国にすでに存在する企業の制度や組織との差異が存在したり、企業が進出した国の文化や社会制度、それに関係する人々の思考方法、価値観が異なっていた場合、進出企業の経営者や管理者と現地人従業員の間に、程度の差があるにしても、当然のことながら問題や摩擦が発生することが考えられる。

筆者はこのことに関心を持ち、長年にわたって日本企業が海外に進出して企業活動を行っていく場合、海外現地企業で日本から派遣された経営者や管理者と、現地人従業員との間にどのような問題や摩擦が存在しているか。またその問題や摩擦に直面した場合に、現場の経営者や管理者は、どのように解決しているのか、また対応をしているのか。また現地人従業員たちは勤務する企業や組織に関してどのように考えたり評価をしているのか。職務や職場環境をどのように考えているのか、企業や組織に対してどのようなことを望んだり、求めているのかなどに関しても調査を実施してきた。

ベトナムにおいてもタイ国、オーストラリア、中国、台湾、韓国などで行ってきた調査を、

上でも述べたように実施したいと考えている。そこでどのような内容の調査を実施するのかについて、以下に述べることにしたい。

調査は従来と同じく、現地日系企業の日本人経営者や管理者に関する調査と、現地人従業員に関する調査を実施することになっている。そこで以下に調査する質問事項について説明することにした。調査は日本人経営者や管理者に関するものは面接調査法により行い、現地人従業員に関する調査は質問票を使用して実施する事になっているが、質問調査票使用と同時に可能な場合には、一部面接調査でも実施することになっている。

それではまず初めに、日本人経営者や管理者に関する質問調査の項目から述べることにしたい。ここで調査項目すべてについて記すことが出来ないので、日本人経営者や管理者ならびに従業員調査ともに、主に質問調査の項目だけを取り上げ、質問回答の際に、質問内容をより具体的に聴き出すとか。回答する際に参考としてもらうため質問項目に添付した、具体的な文言の例示は省略した。^{注10)}

経営者・管理者に対する質問調査項目の内容。

現地で経営管理をする時、どのような点が日本で管理するときと異なっているか。その時に具体的にどのような対応をしているか。

現地人従業員を管理するとき、どのようなことに気を配っているか。

- 1) 現地人管理者や従業員をどのように評価しているか。(a 仕事に対する知識・能力や経験、b 責任、c 仕事上の協力関係、d 会社に対する協力感や一体感、上司に対する態度、etc.)。^{注11)}
- 2) 地場企業の経営管理制度の特徴は何か？^{注12)}
- 3) 現地人従業員の上司に対する態度。^{注13)}
- 4) 現地人従業員に対する教育訓練と登用に関して。^{注14)}
- 5) 現地人の価値観や思考方法。^{注15)}

これらの項目に関して、かなり詳細にわたって質問をさせてもらった。

つぎに現地人従業員に対しては、質問票を作成して彼らの会社や現在従事している職務、それに職場環境に対する考え方や、実際の行動様式などに関して質問をして、回答を得た。^{注16)} 可能な場合には、直接面接を行い意見や考え方について聴かせてもらった。質問はA)、仕事に関して、B)、会社・組織に関して、C)、職場に関して、D)、上司に関して、E)、仕事と生活に関して、の5つの項目に分けて、各項目の回答項目を選択してもらった。

それでは以下に調査で用いた質問項目について述べることにしたい。

A) 仕事に関しては、

- 1) 仕事に満足しているかどうか。^{注17)}

- 2) 仕事に満足あるいは不満足な理由は何か。^{注 18)}
- 3) 現在の会社をどのような理由で選んだか。
- 4) 会社ではどのように仕事をしているか。上からの指示か、自分から選択可か。^{注 19)}
- 5) 仕事をする時大切であると考えerことは何か。^{注 20)}
- 6) 現在の自分の仕事に関して。^{注 21)}
- 7) 仕事の責任について。
- 8) 会社に対して求めていること。

A) 会社・組織について

- 9) 現在の会社についてどのように考えているか。
- 1 0) 会社に信頼感や忠誠心を持っているか。
- 1 1) 会社に信頼感や忠誠心を持つ理由は何か。
- 1 2) 現在転職を考えているか。考えている場合その理由は。

C) 職場に関して

- 1 3) 職場の人とどのように交流しているか。
- 1 4) 職場の同僚をどのように考えるか。
- 1 5) あなたにとって同僚とは何か。

D) 上司に関して

- 1 6) 人間的に上司をどのように考えているか。
- 1 7) 仕事をするうえで上司をどのように考えているか。
- 1 8) 現在の上司との関係をどう考えているか。

E) 仕事と生活に関して

- 1 9) 生活をするうえで大事なことは何ですか。
- 2 0) 社会で成功するためには何が重要ですか。^{注 22)}

以上記述したことが、筆者が各国において経営者・管理者、ならびに現地人従業員の協力を得て実施してきた調査内容の概要である。^{注 23)}

上でも述べたが、ここに示した質問項目は各国とも同じものを使用している。それは各国で同一の質問をする事により、日本企業の経営管理に対する各国での経営管理方法の差異から、日本的経営管理を行った場合に、各国でどのような事に共通した点があるのかについて調べることができて、海外で行う日本的な経営管理に対してどのような点に問題があるのか、すなわち、日本的な経営管理は海外現地企業ではどのように考えられているのか。またとらえられているのか把握できて、その対応策も考えることが出来るようになるからである。^{注 24)}

またある国だけの特徴があるとすれば、そのことを把握・理解すると同時に、その国ではど

のように対応するが良いのか、また必要なのかを判断して、個別の対応策を取ることも可能となると考える。そのことにより無用な問題や摩擦を避けることも可能になると考えることが出来るからである。

従って今後実施するベトナムにおける調査も、同じ質問項目を使用して行っていく考えである。そのことによって各国との同一性や、特殊性を見出すことが可能になると考えられるからである。

さて調査には時間とかなりのエネルギーを必要とするが、筆者は徐々に作業を進めて行くことにしたいと考え、現在徐々に準備を進めている。

4、むすび

以上、ベトナムにおいて今後実施する調査に関して、その目的と調査を実施する各質問項目に関して、上の章において簡略的であるが述べてきた。筆者は現在調査に協力を依頼する企業や、組織と接触を図る努力を様々な方法で実施し始めている。それは現地で活動をしている企業から徐々に取引や関係を持つ企業や組織、さらにそこから紹介を受ける方法で、より多くの企業や組織との接触を試みている。この方法は従来調査を実施してきた各国での方法と同じ手法で、まず調査のための橋頭保となる足場を確実に築き、そこから順次関係を拡大して行く方法である。調査を実施していく場合、調査対象の数以上に内容の信頼度が重要であるので、調査する期間もある程度考慮しなくてはならないが、短期間で表面的な調査を実施して、結論を得ていく方法を極力避けたいと考えている。そこで今後ある程度の調査基盤が出来たら、ベトナム現地にも積極的に訪れる機会を作り、出来る限り多くの企業や組織の経営者や管理者と接触して、より多くの情報を得て調査が進捗するように努力をしたいと考えている。

ところで各国において調査を実施していく場合に必ず立ちはだかってくる難問がある。それは現地人従業員の調査を実施する場合、それらの国で使用されている言語の問題である。筆者は現在までに数カ国で調査を実施してきたが、この問題に必ず直面してきた。調査目的の章の末尾でも述べたが、ほとんどの調査は、現地日系企業の日本人経営者や管理者に *hearing* や、アンケート調査を行い、彼らが共通して抱える問題点や摩擦が生じた事柄などを聞き出して、それを集計し、現地においては各々の事柄が多数惹起しているので、この種の事柄に注意するようにといったようなものが多い。しかし、現地日系企業の日本人経営者や管理者から、一方的にそれらのことを聴き出しても、問題の本質は把握できない。問題の背後には多くの現地人従業員や、影響を与えている関係者が多数存在していることを考慮しなくてはならないことが多い。特に現地人従業員たちは、それらのことに関してどのように考えているのか、現実に発

生している問題や摩擦の背後に存在する隠れた要因を把握しなければ、誤解が生まれたり問題を誤った方向へ導いてしまうことが多くなると考える。

そこで筆者は、調査は日本人経営者や管理者に対する調査と同時に、現地人従業員や関係者に対する調査を必ず実施すべきであると考えている。この場合、必ず現地人の使用している言語のことが重要になってくる。特に言語の問題は、その言語を初歩的に理解している程度では調査は不可能であるし、誤解を招く恐れがある。

そこでこの言語の問題を解決するために、筆者は調査を実施する国で、毎回現地の言語と日本語や英語が理解できるかなり人々を探し出し、それらの人々から積極的な協力を受けて、調査を実施してきた。^{注25)}

このたびのベトナムにおける調査でも現地人従業員に関する調査では、かなりの困難が伴うと考えられるが、日系企業のベトナム現地人（管理者を含む）従業員に対する調査を実施するにあたって、従来調査を行ってきたのと同じ方法で実施したいと考えているので、ベトナム現地で英語や日本語を理解できる研究者や、現地で紹介を受けたり、知己を得た人々の協力を得て、現地で調査票を配布したり回収をするために必要な準備を行っている。今後さらに調査を進行させていく過程で、現地で協力してくれる人を増やして、調査を成功させたいと願っている。幸いなことに、近年調査票の配布と回収に、さらに協力者との連絡に *internet* が十分活用できるようになってきているので、このたびの調査でも多いに活用したいと考えている。

このたびベトナムで実施する調査に関しては、さらに困難と考えられる障害が考えられる。上の章でも述べてきたように、ベトナムへ進出した日本企業、日系現地企業の調査を実施するに当たっては、他の国々の調査とは多少異なる諸問題に直面しなくてはならないと考えている。すでに上でも述べたごとく、ベトナムでは大別して、ハノイ市を中心とした北部の工業経済圏と、ホーチミン市を中心とした南部の商業機能を中心とする経済圏に分かれていて、それらは経済的や人々の考え方などで、各々がかなり明白な特徴を持っており、同じベトナムでありながら同一に扱えない企業経営の特徴と、それぞれに特徴を持つ異なった価値観や、行動様式を所有する国民が存在しているということである。日本企業や現地日系企業は、この北部経済圏と南部経済圏それに中間のダナン市やその周辺に進出しているので、これら3つの地域に進出している企業では、1つにまとめて扱うことが出来ないことに注目して、調査を実施しなくてはならないと考えている。

いまひとつベトナムには、最近になって急速に企業の進出が行われたと言われている。またアメリカや韓国などの企業が、すでに多数進出を果たしているという企業環境があり、特に企業が求める知識労働者や、技術者の不足が顕著で、その奪い合いが激しいと言われている。そのような厳しい企業環境に、後発として進出する日本企業や日系現地企業は、他の東南アジア

諸国とは異なった環境の中での、企業活動が求められるのではないかと考えられる。そこでこれらの条件にも注目しながら、調査を実施しなくてはならないと考えている。

ベトナムの場合、調査を実施するに当たりベトナムと言う一つの枠ではくることが出来ない点にも、注意を払って行かなくてはならないと考えている。この点でベトナムでの調査はかなり実施と分析の両面で、困難な事柄を体験することになるかもしれないと考えているが、このたびの機会を活用して、是非調査を成功させたいと考えている。

最後になったが、此度のベトナム訪問は、筆者の上記の目的のための緒になったと考えている。このたびの国際シンポジウム参加は、専修大学社会科学研究所所属の教授とベトナム社会科学院教授や研究者の有益な多くの報告が熱心に行われ、ベトナム側からのベトナムの現状と抱える諸問題点、それに将来の方向などに関する研究報告がなされた。また専修大学の報告者からは、ベトナムで今後研究されるべき課題や問題点などに関する貴重な示唆や指摘などが適切になされて、大変有意義であり、様々な視点からのベトナムに関する有益な情報、それに知識を多数得ることができた。

しかし、このたびの調査研究の滞在期間は1週間と短く、おのずからベトナム現地での行動範囲と時間的にも制約があり、ベトナム訪問が実現したと言っても、北部にある首都のハノイ市と、そのごく周辺部の地域に限られており、ベトナムでの活発な経済活動の中心である、ベトナム南部のホーチミン市や、ダナン市など他の中核都市や地域を訪問することが出来なかった。また残念ながら、我が国のベトナムに進出している企業を直接訪問して、今後ベトナムに進出している日本企業とそこで働く現地人従業員の意識や、行動様式を調査の緒をつかみたいと考えていたが、それらのことは実現できなかった。しかし、一部とはいえベトナムの現実の姿を垣間見ることができた事と、今後実行したいと考えている実態調査のために必要とされる協力者を、現時点ではまだ少数であるが得ることができて、調査の実現に一步近づくことが出来たと考えている。実態調査は今後どれ程の期間と時間を要するか不明であるが、このたび得られたベトナム訪問の機会を十分に生かして、現実のものにしたいと考えている。

注 1) Vietnam—Japan Relation:40-Years and Future Orientations

注 2) ハロン湾の往復で目にすることができたハノイ市と異なるローカルの人々の生活や、居住形態の特徴などを目の当たりにすることができて、これからベトナムで企業調査を実行したいと考えている筆者にとって大変有益な体験であったと考えた。

注 3) これら一連の行動は、近年我が国の企業が急速にベトナムに進出を図っているのも、その背景となるベトナムの現況を理解するためのもので、ベトナムを初めて訪問した筆者が、ベトナムを理解する上で大変有益であったと考えている。

- 注 4) 2011 年ならびに 2012 年度のベトナムに対する投資は、我が国第一位を示しており、この傾向は今後も続くと思われている。
- 注 5) 週刊東洋経済臨時増刊『2013 海外進出企業総覧（国別編）』東洋経済新報社。2013 年 4 月。
- 注 6) 三菱東京 UFJ 銀行国際業務部『アジア進出ハンドブック』2012 年 12 月。
- 注 7) 現地人従業員への調査は企業側の協力や許可が得られた場合、面接による調査を実施した。今日まで実施してきた調査の結果に関しては、「専修大学商学論集」第 67 号から 84 号などを参照してほしい
- 注 8) 問題や摩擦を惹起させる要因には、国民性とか地域における価値観や思考方法の差異なども考えられるが、各国で同じような調査結果が出てくる事は、日本的な経営や管理の方法にも考慮すべき点があると考えられる事が出来る。
- 注 9) ほとんどの調査は、現地日系企業の日本人経営者や管理者に **hearing** や、アンケート調査を行い、彼らが共通して抱える問題点や摩擦が生じた事柄などを聞き出して、それを集計して、現地においては各々の事柄が多数発生しているので、この種の事柄に注意するようにと言った類のものが多い。しかし、現地日系企業の日本人経営者や管理者から、一方的にそれらのことを聞き出しても、問題の本質は把握できない。現地人従業員たちは、それらのことに関してどう考えているのか、現実には発生している問題や摩擦の背後に存在する要因を把握しなければ、誤解が生じたり問題を誤った方向へ導いてしまうことが多くなると考える。
- 注 10) 具体的に使用した調査票に関しては、商学論集 74、78 号等を参照してほしい。
- 注 11) この設問は海外現地で経営や管理をするうえでの基本的な認識に関係する、重要な要因となってくるので、経営者や管理者の基本的な行動指針と関係してくるので、しっかり把握することが重要である。
- 注 12) この設問は、現地で一般に行われている管理方法の特徴を把握できれば、企業内で惹起する問題や摩擦の原因が見つけ出せると考えるからである。
- 注 13) この設問は現地日系企業における意思決定に関係することで、特に現地での意思決定が遅いことと、同時に権限移譲が少ないことに関して関係する問題や摩擦が多いことに対することを把握するためのものである。
- 注 14) これは日系企業における作業方法と昇進に関して、OJT とか評価方法に関して問題や不満が多く指摘されることがあるからである。就業、採用時点での考え方に格差があることから惹起してくる問題であることが多いので。
- 注 15) これは現地の人々の価値観や考え方は企業や仕事に対する認識や行動に大きく影響し

てくるからである。

注 16) 質問票での回答は選択肢を与え、複数選択が可能な方法で選択してもらった。

注 17) この質問は現在就いている仕事に対する評価と、会社に対する考え方を聴くための問いである。

注 18) ここでは会社の何が、どうして満足なのか不満足であるのかを聞き出す為の設問である。

注 19) ここでは仕事に対するモラル (morale) と、仕事に取り組む姿勢に関し尋ねている。

注 20) 想像力や能力に関しての問いであり、仕事への取り組み方に対する問いである。

注 21) 現在の仕事への関心度と継続度に関する問いである。

注 22) この質問は回答者個人と同時に、その国民や地域の人々の価値観や考え方を聞き出し、会社に対する考え方を把握するために行った質問である。

注 23) 専修大学 「商学論集」 82 号参照。

注 24) 例えば、近年徐々に変化がみられているが、集团的意思決定や集団による業績達成と言うような、個人より組織を優先する考え方や行動 (個人能力の活用と評価の低さ)。本社や中央への権限集中と地方や海外への権限移譲の少なさ。終身雇用と年功序列制度。

注 25) 言語の協力を得た人々は、現地の大学教員、現地の大学院生や日本に留学している大学院生、現地企業で現地語のほかに英語や日本語を理解できる管理者ならびに知人たちである。これらの人々の協力が得られなかったら、調査を実施してくることは不可能であったと、考えている。

参考文献

ジェトロ 「2013年版世界貿易投資報告」 日本貿易振興機構。2013年。

週刊東洋経済臨時増刊 「海外進出企業 (国別編) 総覧」 東洋経済新報社。2013年。

「アジア進出ハンドブック」 三菱東京UFJ銀行国際業務部。2013年。

今井昭夫・岩井美佐紀編著「現代ベトナムを知るための60章」 明石書店。2012年。

桜井由躬雄編「もっと知りたいベトナム」 弘文堂。2000年。

経営労働協会 「ベトナム市場経済と日本企業」 新評論社。2012年6月。

守部裕行「ベトナム経済の基礎知識」 ジェトロ。2012年12月。

松本俊洋「中小企業よ、今こそベトナムへ」 ダイヤモンド社。2012年9月。

窪田光純「図解早わかりベトナム・ビジネス」 日刊工業新聞。2008年10月。

グエン、スアン「概説ベトナム経済」 有斐閣。1995年10月。

関口末夫「現代ベトナム経済」 勁草書房。1992年12月。

岩見元子「ベトナム経済入門」日本評論社。1996年12月。

中臣 久「ベトナム経済の基本構造」日本評論社。2002年7月。

トラン・ヴァン・トゥ「ベトナム経済の新展開」日本経済新聞社。1996年8月。

寺本 実「現代ベトナムの国家と社会」明石書店。2004年6月。

西原 正「台頭するベトナム」中央公論社。1996年11月。

江橋正彦「21世紀のベトナム」日本貿易振興会。1998年3月。

ジェン・クリーン「ベトナム」ほるぷ出版。2009年11月。

阿曾村邦昭「ベトナム 上巻」古今書院。2013年8月。

中野亞里 「ベトナム」三修社。1998年6月。

専修大学 「商学論集」第67～第84号 専修大学学会。1998年から2007年。